



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE



Assemblea CoDAU
29 aprile 2021

L'evoluzione del lavoro agile nelle Università tra POLA e indicatori

Il Laboratorio POLA in UniFi

Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA



Capitolo 1
Introduzione POLA
Piano di Sviluppo del Lavoro Agile

Introduzione

Lavoro Agile

Il Lavoro Agile è un “modello di organizzazione del lavoro che si basa sulla maggiore autonomia del lavoratore che, sfruttando appieno le opportunità della tecnologia, ridefinisce orari, luoghi e in parte strumenti della propria professione[...]” (M.Corso,POLIMI)

Programmazione

La Programmazione è il “processo unitario” all’interno delle organizzazioni, nel quale devono convergere in maniera coordinata e coerente i diversi strumenti previsti dal legislatore

Laboratorio POLA e Indicatori di Monitoraggio

Il POLA è lo strumento di programmazione del lavoro agile, ovvero delle sue modalità di attuazione e sviluppo ed è inserito come sezione del Piano della performance 2021-2023-Indicatori

Introduzione

Il POLA è un documento di programmazione organizzativa adottato dall'amministrazione, sentite le organizzazioni sindacali, all'interno del quale sono riportati i seguenti contenuti minimi:



Introduzione

L'amministrazione ha effettuato un'analisi preliminare del suo stato di salute sulla base di INDICATORI (n. 26) da Linee Guida della Funzione Pubblica (All. 1 Piano Integrato 2021-2023).



Introduzione

Il Piano di Sviluppo del Lavoro Agile definisce la visione dell'Ateneo in relazione all'attuazione del progetto POLA per l'**anno di avvio (2021)**, di **sviluppo intermedio (2022)** e **avanzato (2023)**:

- progressività e gradualità di adozione rimessa alle singole Università;
- monitoraggio delle dimensioni salienti nell'arco del triennio 2021-2023 (condizioni abilitanti del lavoro agile);
- Contributi della Performance Organizzativa e Individuale.



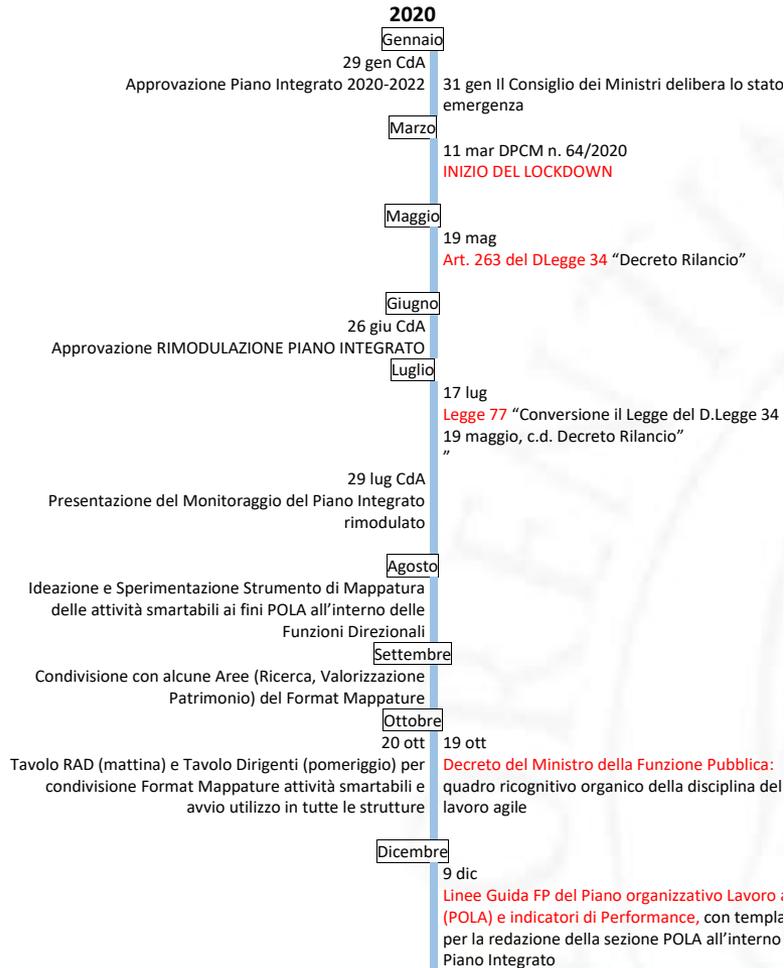
PRINCIPI PRELIMINARI

- a) **matrice organizzativa**: il LA di queste fasi andrà ad imperniarsi su analisi e strumenti di matrice organizzativa nell'ottica del superamento della logica solidaristico/emergenziale, ferma restando la valenza di conciliazione vita-lavoro;
- b) **mappatura dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili**: il completamento e l'aggiornamento della mappatura dei processi è indispensabile per la definizione degli obiettivi che potranno essere assegnati in modalità realizzabili anche da remoto ai fini della nuova organizzazione del lavoro, che si inserirà nella cornice più ampia della definizione generale dei processi in carico alla struttura comunque siano essi svolti;

c) formazione graduale e permanente di tutto il personale affiancata da necessaria formazione all'uso degli strumenti atti alla realizzazione dei processi di digitalizzazione, necessaria per “passare” da una cultura fondata sul confronto/controllo diretto e quotidiano in presenza ad una nuova fondata su una maggiore responsabilità individuale legata al raggiungimento di obiettivi programmati e da verificare;

d) dematerializzazione, intesa come la procedura di sostituzione dei documenti cartacei con documenti digitali e di digitalizzazione - per documenti prodotti sin dall'origine già in formato digitale - dei processi attivi nei Dipartimenti e nelle Scuole. Gli esiti dello studio, condivisi poi in sede di tavolo plenario RAD, sono riportati in una Relazione, accessibile in DAF. Dematerializzazione che dovrà essere sorretta da un idoneo piano degli investimenti in infrastrutture e strumenti per la digitalizzazione

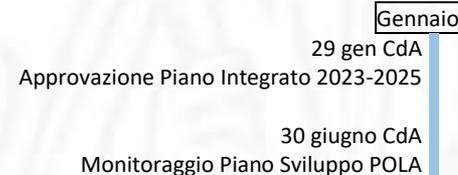
Tempografica POLA UniFi 2020-2023



2022 – FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO POLA



2023 – FASE DI SVILUPPO AVANZATO



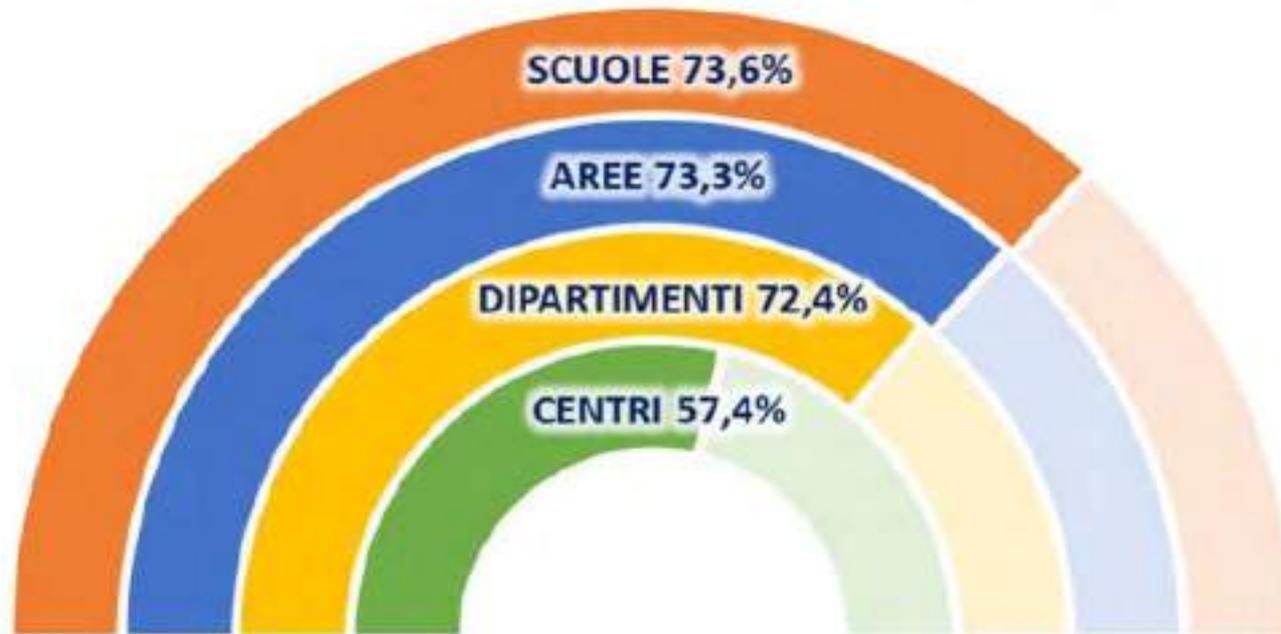
Format Unico di Mappatura dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili:

| <i>Processi - sotto processi</i> | <i>N.</i> | <i>Attività</i> | <i>% smartabilità</i> |
|--|-----------|---|-----------------------|
| 1. SUPPORTO ORGANI collegiali e monocratici | | | |
| 1.1 Consiglio di Dipartimento | | | |
| | 1.1.1 | Organizzazione sedute e convocazioni | |
| | 1.1.2 | Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto) | |
| | 1.1.3 | Verbalizzazione | |
| | 1.1.4 | Reportizzazione e pubblicazione verbal | |
| | 1.1.5 | Predisposizione e invio estratti Consiglio | |
| 1.2 Giunta di Dipartimento | | | |
| | 1.2.1 | Organizzazione sedute e convocazioni | |
| | 1.2.2 | Partecipazione seduta organi (membro e/o supporto) | |
| | 1.2.3 | Verbalizzazione | |
| | 1.2.4 | Reportizzazione e pubblicazione verbal | |
| 1.3 Commissione Indirizzo e autovalutazione | | | |
| | 1.3.1 | Supporto segretariale | |
| | 1.3.2 | Supporto informativo | |
| | 1.3.5 | Verbalizzazione e pubblicazione verbali | |
| 1.4 Direttore | | | |
| | 1.4.1 | Incontri/scambi con il Direttore | |
| | 1.4.2 | Predisposizione comunicazioni di interesse generale e | |
| | 1.4.3 | Elaborazioni pareri | |
| 1.5 Elezioni | | | |
| | 1.5.1 | Organizzazione e Convocazione | |
| | 1.5.2 | Supporto per gestione Eligo | |
| | 1.5.3 | Supporto Verbalizzazione | |
| | 1.5.4 | Reportizzazione e pubblicazione verbal | |
| | 1.5.5 | Diffusione e comunicazione | |
| 1.6 Gestione reclami (Direttore, RAD, Presidente Cdi) | | | |
| | 1.6.1 | Gestione applicativa | |
| | 1.6.2 | Gestione risposte | |

Complessivamente sono state effettuate 82 mappature per le Aree e Funzioni direzionali dell'Amministrazione Centrale e Dipartimenti e Scuole e Centri di ricerca.

Mappatura dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili:

% di attività lavorabili agilmente per Struttura



LAVORO AGILE INQUADRAMENTO CONCETTUALE



Capitolo 2

La programmazione annuale 2021

Indicatori di LA e Performance

Si sono individuati gli indicatori sul lavoro agile riferiti a diverse dimensioni di performance:

1. **indicatori riferiti allo stato di implementazione**, i quali sono utili a monitorare le diverse fasi e gli esiti dei progetti finalizzati all'introduzione del lavoro agile nell'organizzazione e, successivamente, a valutare il livello di utilizzo dello stesso nella medesima organizzazione; trattandosi di una politica intra-organizzativa, infatti, può essere misurata in sé in termini di stati di implementazione;
2. **indicatori riferiti alla performance organizzativa** che, completando il set di indicatori associati a un obiettivo specifico del Piano, sono utili a misurare e valutare il potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento dell'obiettivo stesso;
3. **indicatori riferiti alla performance individuale** che forniscono una visione del potenziale contributo del lavoro agile al raggiungimento degli obiettivi individuali.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli obiettivi di *performance organizzativa* sono raggruppati nelle seguenti linee:

- **Linea Digitalizzazione**
- **Linea Cambiamento Organizzativo**
- Obiettivi istituzionali specifici, in continuazione da programmazione precedente

Linea Digitalizzazione

| OBIETTIVO | AZIONE | IMPATTI ATTESI |
|--|--|--|
| OBIETTIVO 1 SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI PER LA TRASFORMAZIONE DIGITALE | Revisione delle procedure relative all'iter documentale firmato digitalmente | Aumento dell'efficienza da remotizzazione totale della gestione del processo (Riduzione dei tempi di pubblicazione, di spostamento del cartaceo ...) |
| | Digitalizzazione della modulistica in Ateneo | |
| | Digitalizzazione dei processi connessi alla mobilità studentesca internazionale Erasmus 2021-2027 + <i>Apply on line</i> (PRO3) | Aumento della trasparenza dei flussi di processo |
| | Implementazione e diffusione degli applicativi in uso per la fruizione da remoto (Akademia, TEMPRO, JAMA, Acquisti, Specializzandi Medicina) | Aumento della produttività |
| | Linee guida per la produzione di documenti accessibili | Risparmi su costi per stampe (<i>toner</i> , carta) Riduzione impatto ambientale dell'azione amministrativa |
| OBIETTIVO 2 SVILUPPO DI STRUMENTI DI ASSISTENZA REMOTA | Attivazione del <i>contact center</i> per gli studenti nell'ambito dei processi dell'Area Didattica | Riduzione dei tempi di presa in carico delle segnalazioni |
| | Strumenti di <i>contact center</i> per utenti interni (richieste di supporto provenienti da docenti e PTA) | Maggiore qualità delle risposte Aumento soddisfazione dell'utenza |
| OBIETTIVO 3 CONSOLIDAMENTO DELLA SICUREZZA INFORMATICA | Messa in sicurezza del perimetro dell'Ateneo e dei servizi esposti internamente o esternamente | Aumento della sicurezza |
| | <i>Cyber Security Awareness</i> | Aumento dell'efficienza amministrativa |
| OBIETTIVO 4 SVILUPPO DELLA DIDATTICA INNOVATIVA | <i>Digital Learning</i> e strumenti per la didattica innovativa | Aumento della soddisfazione dei docenti nell'utilizzo delle piattaforme <i>e-learning</i> |
| | Adeguamento delle dotazioni audiovisive delle aule per la didattica duale | Aumento della soddisfazione degli studenti per la didattica a distanza offerta |
| | Formazione operativa su <i>Moodle</i> | Aumento del numero/diversificazione delle attività formative offerte in modalità <i>blended</i> |

Linea Cambiamento Organizzativo

| OBIETTIVO | AZIONE | IMPATTI ATTESI |
|---|---|--|
| OBIETTIVO 1 INNOVAZIONE TECNOLOGICA PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO | Dotazione tecnologica per il Lavoro Agile (Portatili, <i>webcam</i> e cuffie) | Aumento dell'efficienza dei dipendenti in lavoro agile |
| | Postazioni remote per il Lavoro Agile (VDI) | |
| | Nuovo applicativo presenze | Aumento del benessere organizzativo |
| | Applicativo per la creazione di un sistema di gestione degli obiettivi in LA | |
| OBIETTIVO 2 INNOVAZIONE GESTIONALE PER IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO | Formazione e procedure per il Lavoro Agile | Aumento dell'efficienza |
| | Revisione delle linee guida per l'utilizzo di dispositivi elettronici | |
| | Revisione modello organizzativo dipartimentale | Risparmi sui costi di gestione e ottimizzazione spazi |
| | Ipotesi di razionalizzazione degli spazi (es. <i>coworking</i>) | Aumento benessere dei lavoratori agili |

Obiettivi da pianificazione precedente

| OBIETTIVO | AZIONE | IMPATTI ATTESI |
|--|--|--|
| OBIETTIVO 1 VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO STORICO | Ampliamento del percorso museale di Villa La Quiete | Restituzione di beni culturali di pregio alla collettività territoriale Aumento attrattività internazionale |
| OBIETTIVO 2 OTTIMIZZAZIONE DEL SISTEMA DEI SITI UNIFI | Omogeneizzazione e ristrutturazione dei siti dei Dipartimenti e delle Scuole | Migliore accessibilità alle informazioni e migliore immagine dell'Ateneo |

Capitolo 3

Coordinamento Operativo, Laboratorio POLA e Indicatori di Monitoraggio

Coordinamento operativo e laboratorio POLA

La **Cabina di Coordinamento Amministrativo POLA** è stata istituita a Febbraio 2021 con Decreto Dirigenziale 242/2021 con i seguenti obiettivi:

- coordinare per il triennio 2021-2023 l'attuazione e lo sviluppo del lavoro agile in Ateneo, garantendone l'armonica ed equa applicazione;
- supportare le strutture nella adozione di strumenti e metodi omogenei all'interno di tutte le strutture;
- monitorare le condizioni abilitanti del lavoro agile: misure organizzative, requisiti tecnologici, percorsi formativi del personale anche dirigenziale,
- verificare le modalità e lo stato di implementazione del lavoro agile come da Piano di Sviluppo del Lavoro Agile così come definito nel Piano Integrato 2021-2023;
- sviluppare la reportistica e promuovere azioni correttive.

Coordinamento operativo e laboratorio POLA

ORGANIZZAZIONE

DIGITALIZZAZIONE

COMUNICAZIONE

MONITORAGGIO LAVORO AGILE E DISPOSITIVI

FORMAZIONE

RELAZIONI SINDACALI E NUOVO APPLICATIVO

SPERIMENTAZIONE DIPARTIMENTALE

ORGANIZZAZIONE

- Sono stati delineati i ruoli e responsabilità del gruppo di lavoro della Cabina POLA, indicando competenze funzionali e manageriali. Inoltre, sono state definite le attività e la struttura analitica del progetto. Il nuovo modello dovrà maturare nel corso del prossimo triennio e sarà quindi, debitamente tracciato per permettere anche azioni correttive in itinere (**utilizzo di strumento di Project Management**)
- Il supporto al Progetto triennale POLA da parte della Cabina è indirizzato a **tutte le strutture dipartimentali, aree e centri di servizio** al fine di armonizzare gli strumenti e le metodologie di lavoro
- E' in progettazione la **revisione/aggiornamento del «Format Unico di Mappatura** dei processi ai fini della classificazione delle attività lavorabili»

DIGITALIZZAZIONE

- **TRASVERSALITA' DELLE AZIONI DI DIGITALIZZAZIONE** (processi, metodologie di management, monitoraggio delle attività dei dipendenti, sicurezza informatica e altri strumenti software per il lavoro agile (Centralità ruolo del RTD))
- **MONITORAGGIO DISPOSITIVI PER LAVORO AGILE**
- **APPLICATIVO PER LA GESTIONE DELLE PRESENZE**
- **PROJECT MANAGEMENT: IMPOSTAZIONE PIANO DI LAVORO SU ZHO PROJECTS, DASHBOARD DINAMICA DEL PROGETTO**
- **VERIFICHE APPLICATIVO PER LA GESTIONE E TRACCIAMENTO DELLE ATTIVITÀ DEL POLA E SICUREZZA**
- ...

COMUNICAZIONE

- **PIANO COMUNICAZIONE: Canali di comunicazione interna ed organizzativa**



MONITORAGGIO LAVORO AGILE E DISPOSITIVI

- **GIORNATE IN LAVORO AGILE**
- **PERSONALE IN LAVORO AGILE**
- **DATI PER GENERE, PER ETA', PER STRUTTURA, PER PROVENIENZA**
- **DISPOSITIVI DISTRIBUITI AL PTA PER LAVORO AGILE**
- **QUERY E TABELLE**

FORMAZIONE

- **Corsi sul POLA** cui hanno partecipato dirigenti e staff direzione
- **Corsi in FAD, ancora fruibili:** il regime del personale in smart working
- **Corsi in fase di programmazione** in collaborazione con l'area Innovazione su: project management, transizione al digitale, sicurezza informatica
- **Formazione sul nuovo sistema delle presenze (Jobtime)**
- **Formazione mirata sulla gestione del cambiamento culturale e di management, soft skills, metodologie di lavoro agile.**
-

RELAZIONI SINDACALI E NUOVO APPLICATIVO

- **dal Tavolo Sindacale**

L'efficientamento del sistema è rivolto ad un'ottimizzazione della **conciliazione delle esigenze vita-lavoro**. Numerosi incontri con OOSS e le RSU per definire i contorni dell'attuazione del POLA

- **NUOVO Applicativo presenze Jobtime**

È stato presentato il cronoprogramma sul rilascio del nuovo applicativo delle presenze Job Time e la tempistica delle giornate formative rivolte a tutto il personale. E' in corso la sperimentazione d'uso presso alcune strutture del nuovo applicativo.

SPERIMENTAZIONE DIPARTIMENTALE

- **RICOGNIZIONE PIANI ATTIVITA' ATTUALMENTE ADOTTATI NEI DU**
- **RIFLESSIONI IN MERITO**
- **STRUMENTO PIANO ATTIVITA' ADOTTATO IN ALCUNE STRUTTURE:**
progettazione di sperimentazione pilota in altre strutture ai fini della adozione di uno strumento omogeneo (analogamente a quanto fatto per le mappature)

Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Indicatori per il POLA

- Sono stati elaborati, da gennaio 2021, dati di monitoraggio mensile e trimestrale relativi **alle Giornate e al Personale in Lavoro Agile**
- Nel farlo si è tenuto conto degli **indicatori adottati nel Piano di Sviluppo POLA, adottato in seno al Piano Integrato**, così da ottimizzare le rilevazioni
- Tale rilevazioni potranno essere implementate in base alle eventuali esigenze informative emergenti.

Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Legenda acronimi utilizzati



GLT - Giornate di Lavoro Teoriche (o lavorative)

GL - Giornate Lavorate

GNL - Giornate Non Lavorate

GLA - Giornate in Lavoro Agile

%GL = $GL/GLT \cdot 100$ - Percentuale Giornate Lavorate

%GLA_T = $GLA/GLT \cdot 100$ - Tasso lordo di Lavoro Agile

%GLA = $GLA/GL \cdot 100$ - Tasso netto di Lavoro Agile



PS - Personale in Servizio

PLA₁₊ - Personale con almeno 1 giornata in Lavoro Agile

PLA₀ - Personale mai in Lavoro Agile

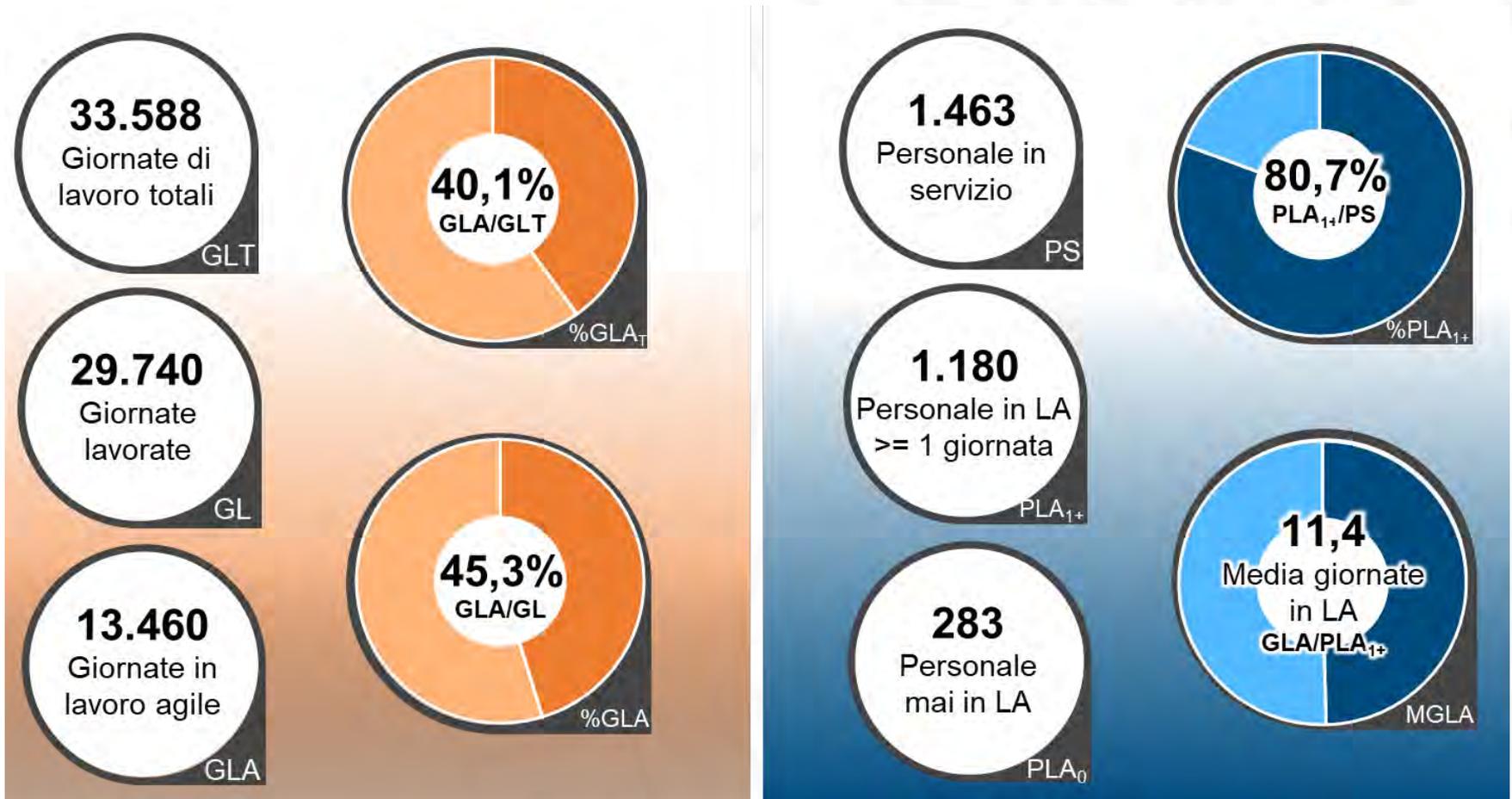
PLA_n - Personale per numero di giornate in Lavoro Agile

%PLA₁₊ = $PLA_{1+}/PS \cdot 100$ - Personale Agile

MGLA - Media giornate in Lavoro Agile

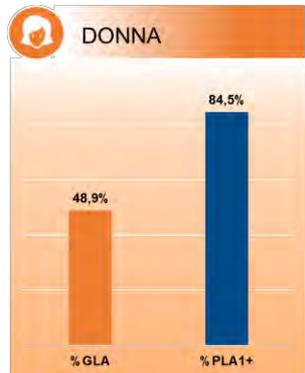
Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Marzo 2021: Giornate e Personale in Lavoro Agile

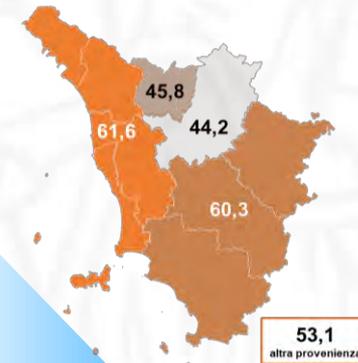


Coordinamento operativo e laboratorio POLA

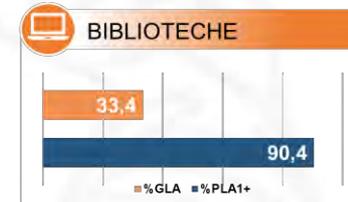
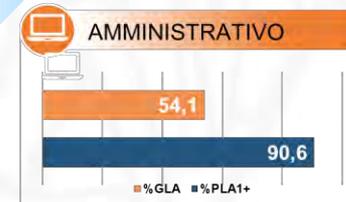
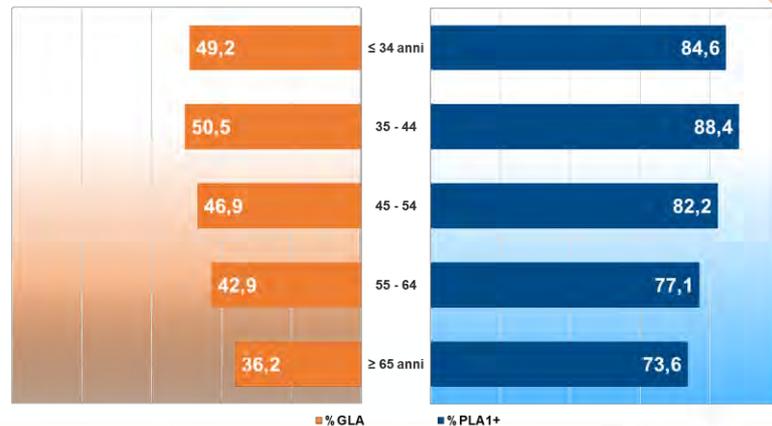
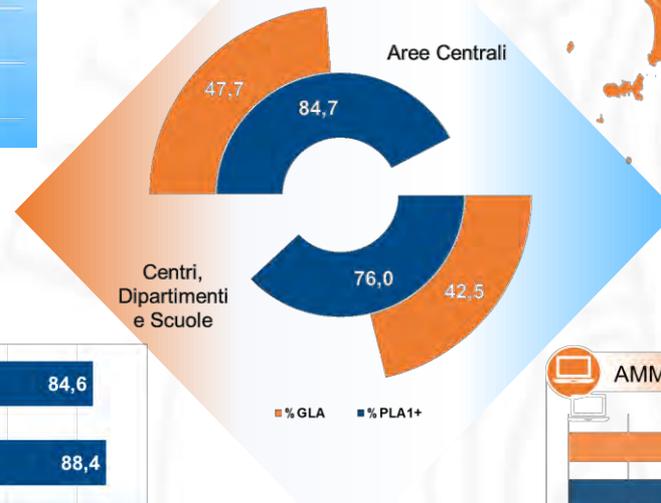
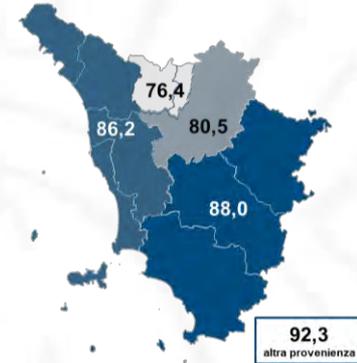
Giornate e Personale in Lavoro Agile - Profili



% GIORNATE IN LA (% GLA)



% ALMENO 1 GIORNATA IN LA (% PLA1+)



Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Giornate di Lavoro

Giornate di lavoro totali

Giornate lavorate

Giornate in Lavoro Agile

Gennaio

28.021

24.254

10.434

Febbraio

29.311

26.292

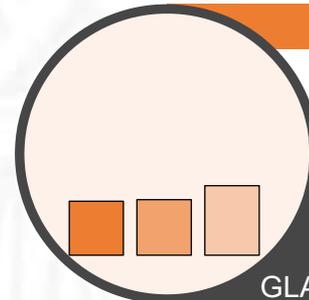
10.714

Marzo

33.588

29.740

13.460



Tasso lordo Lavoro Agile

Tasso netto Lavoro Agile

Gennaio

37,2

42,9

Febbraio

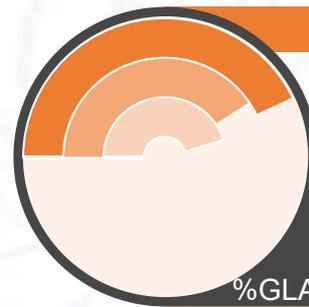
36,6

40,6

Marzo

40,1

45,3



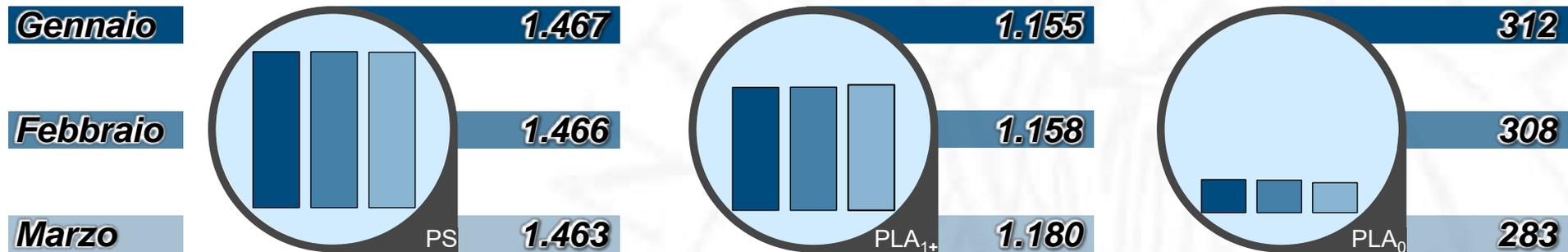
Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Personale

Personale in servizio

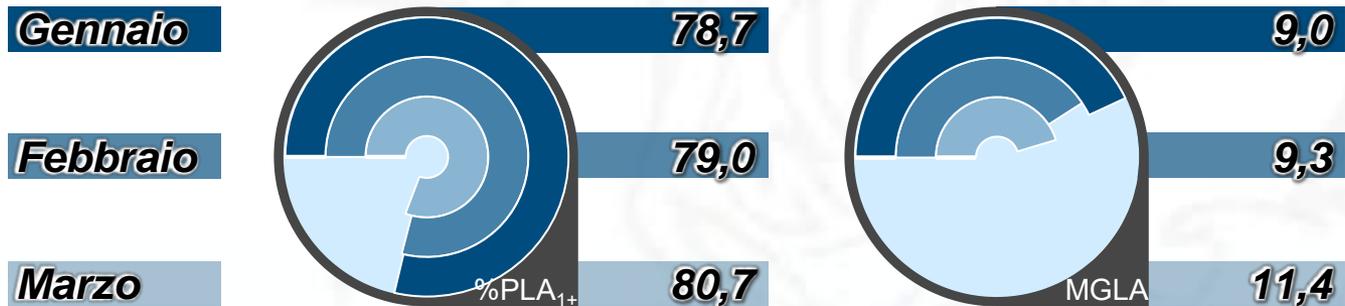
Personale in LA ≥ 1 giorno

Personale mai in LA



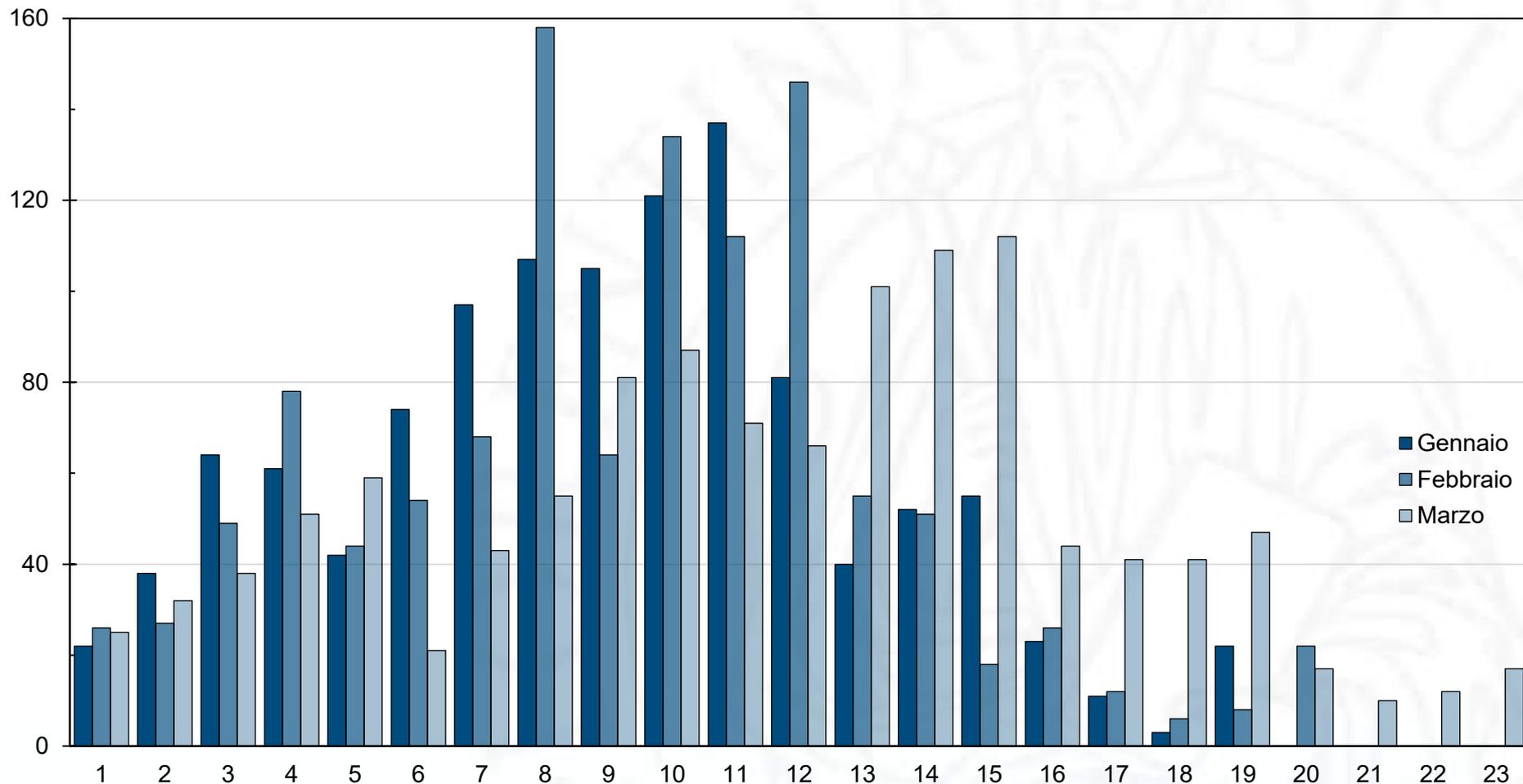
% Personale Agile

Media giorni Lavoro Agile



Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Personale in LA per numero di giornate



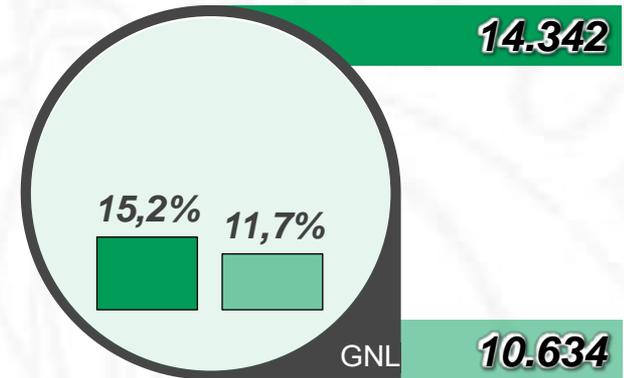
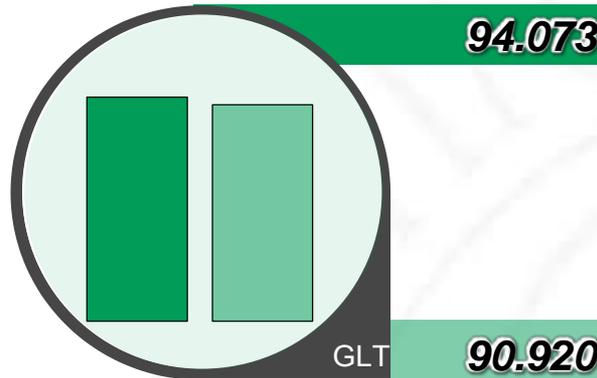
Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Giornate di assenza per Ferie, Recupero ore e Malattie

Giornate di lavoro totali

Giornate non lavorate

I trimestre 2019

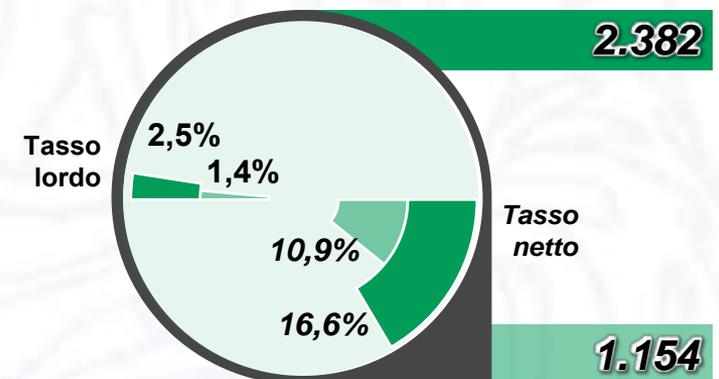
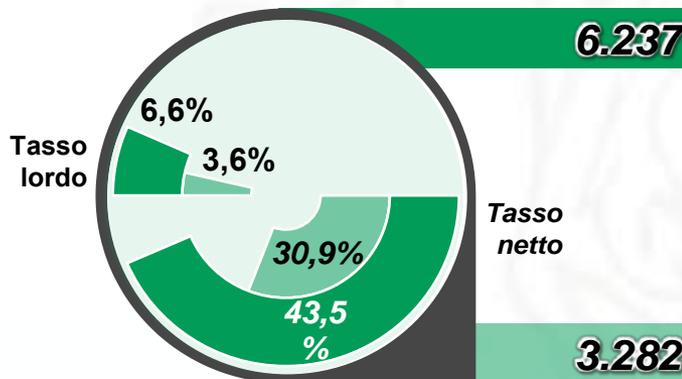


I trimestre 2021

Ferie e Recupero ore

Malattie

I trimestre 2019



I trimestre 2021

Coordinamento operativo e laboratorio POLA

Dispositivi distribuiti al PTA per il Lavoro Agile

A tendere i dati si riferiranno ai dispositivi distribuiti al netto delle restituzioni o dismissioni.

| DISPOSITIVI | Dati forniti da AIGSII per l'Amministrazione centrale | | | Dati forniti da Dipartimenti e Scuole | | | TOTALE |
|---|--|---------------------------|------------|--|---------------------------|------------|------------|
| | Marzo- Dicembre 2020 | Gennaio- Marzo 2021 | TOTALE | Marzo- Dicembre 2020 | Gennaio- Marzo 2021 | TOTALE | |
|  Cuffie | 170 | 189 | 359 | 266 | 55 | 321 | 680 |
|  Portatili | 199 | 0 | 199 | 172 | 49 | 221 | 420 |
|  Router Wi-fi | 30 | 3 | 33 | 0 | 0 | 0 | 33 |
|  Webcam | 90 | 130 | 220 | 319 | 39 | 358 | 578 |